

Der Controlling-Berater

Herausgeber: Gleich/Klein



Band-Herausgeber:

Andreas Klein/Markus Kottbauer

Strategien erfolgreich entwickeln und umsetzen

- Update -

- > Grundlagen und Erfolgsfaktoren der Strategiearbeit
- > Nachhaltigkeit als neues Zielelement
- > Agile Strategiearbeit mit OKR
- > Praxisbeispiele für Innovation und Einkauf
- > Datenbasierte Entscheidungsfindung im Strategieprozess

HAUFE.

Der Controlling-Berater

Strategiearbeit in dynamischen Zeiten

Neue Inhalte – neue Instrumente – neue Prozesse

Die letzten Jahre haben auch die Strategiearbeit verändert. Neue Inhalte, neue Instrumente und wachsende Unsicherheiten erfordern eine neue, flexiblere Herangehensweise. Nachhaltigkeit, Supply Chain Management oder OKR sind nur einige der neuen Inhalte auf der Strategie-Agenda.

Die Entwicklung und Umsetzung einer neuen Strategie ist die Königsdisziplin der Unternehmenssteuerung. In diesem Buch stellen die Autoren konkrete Wege und Instrumente zur Analyse, Zielfindung und konkreten Umsetzung vor – stets unter Einbeziehung der Mitarbeiter.

Die Themen im Überblick

- > Strategieentwicklung: Ziele setzen, die Menschen mitnehmen
- > Instrumente und Fragestellungen für die Wettbewerbsanalyse
- > Instrumente und Fragestellungen für die interne Analyse
- > Agile Strategieumsetzung mit Objectives & Key Results (OKR)
- > Nachhaltigkeitsstrategie (ESG) auf Unternehmens- und Produktebene entwickeln
- > Praxisbeispiele für Innovationsstrategien und den strategischen Einkauf
- > Datenbasierte Entscheidungsfindung im Rahmen des FORDEC-Entscheidungsmodells

Die Herausgeber:

Prof. Dr. Andreas Klein ist Professor für Controlling und International Accounting an der SRH Hochschule Heidelberg sowie als Berater und Referent tätig.

Dr. Markus Kottbauer ist Gründer und Geschäftsführer der Strategie- und Managementberatung decision partners. Er ist außerdem Dozent an der Hochschule für Wirtschaft in Zürich.

Die Autorinnen und Autoren sind Experten aus der Unternehmenspraxis, der Beratung und der Wissenschaft.



Inhalt

■ Kapitel 1: Standpunkt

Experten-Interview zum Thema „Strategisches Controlling“ 13

■ Kapitel 2: Grundlagen & Konzepte

Strategieentwicklung: Prozess, Team und Analysefelder als Grundlagen und Erfolgsfaktoren
Markus Kottbauer 23

Strategieentwicklung: Instrumente und Fragestellungen der Analysephase
Markus Kottbauer 45

Strategieentwicklung: Werkzeuge und Fragestellungen der Unternehmensanalyse und Beschreibung des Geschäftsmodells
Markus Kottbauer 63

■ Kapitel 3: Umsetzung & Praxis

Agile Strategieumsetzung mit OKR
David Tan 85

Nachhaltigkeitsstrategie (ESG) entwickeln (1): Purpose, Vision und Mission erarbeiten
Gina Heller-Herold, Patrick Link 111

Nachhaltigkeitsstrategie (ESG) entwickeln (2): Gestaltung auf Unternehmens- und Produktebene
Gina Heller-Herold, Patrick Link 131

6 Erfolgsfaktoren einer Innovationsstrategie
Peter Müller-Pellet, Markus Kottbauer 155

Strategischer Einkauf: Präventives und reaktives Lieferanten-Risikomanagement
Moritz Peter 175

■ Kapitel 4: Organisation & IT

Datenbasierte Entscheidungsfindung im Rahmen des FORDEC-Entscheidungsmodells
Thomas Rautenstrauch 193

Strategieentwicklung im Netzwerk – Wettbewerbsvorteile durch Kollaboration im Mittelstand <i>Kim Louisa Dillenberger, Anne Kowalski</i>	205
Simulationsgestützte Unternehmensplanung (A-TOM) <i>Mario Stephan, Marco Maisenbacher</i>	213
Strategie: 9 erfolgskritische Schritte für dauerhafte Anpassungsfähigkeit <i>Ronald Herse, Dirk Jessenberger</i>	227
■ Kapitel 5: Literaturanalyse	
Literaturanalyse zum Thema „Strategisches Controlling“	246
Stichwortverzeichnis	251

Agile Strategieumsetzung mit OKR

- Anhand von Strategien richten sich Unternehmen längerfristig aus, doch wie werden Strategien in einem komplexen Umfeld agil und erfolgreich realisiert?
- Mit Hilfe von „Objectives & Key Results“ (OKR) können sowohl Unternehmen als auch Non-Profit-Organisationen ihre Strategien agil und erfolgreich umsetzen.
- Controller können als „Business Partner“ durch die Übernahme der Rolle eines „OKR-Professional“ bzw. „OKR-Master“ das Management und die Umsetzungs-Teams bei der agilen Strategieumsetzung mit OKR bestmöglich unterstützen.
- Diese Kompetenzerweiterung bei den Controllern ist z. B. mit Hilfe einer Qualifizierung zum „OKR-Professional“ möglich, die allerdings den gesamten integrierten Strategieprozess (Strategie-Entwicklung und agile Strategie-Umsetzung mit OKR) beinhalten sollte und nicht nur das OKR-Framework.
- Um OKR erfolgreich zu implementieren, hat es sich in der Praxis bewährt, mit einem Pilotprojekt zu starten, um erste wertvolle Erfahrungen mit OKR zu sammeln.

Inhalt	Seite
1	Wie werden Strategien in einem komplexen Umfeld agil und erfolgreich realisiert? 87
1.1	Warum agile Strategieumsetzung? 87
1.2	Agile Strategieumsetzung mit OKR 89
1.2.1	Festlegung des strategischen Rahmens 92
1.2.2	Festlegung des strategischen Zielsystems 95
1.2.3	Der OKR-Zyklus im Überblick 95
2	Praxisbeispiel: Ableitung der OKRs aus den Zielen der Strategy Map 98
2.1	Das Unternehmen 98
2.2	Erster Schritt: Anwendung des integrierten Strategieprozesses 99
2.3	Zweiter Schritt: Zuständigkeiten klären und Strategy Backlogs erstellen 101
2.4	Dritter Schritt: OKR-Planung durchführen – Objectives für das nächste Quartal priorisieren, entsprechende Key Results und Maßnahmen definieren. 104
2.5	Vierter Schritt: Konsequente Realisierung der OKRs 105

3	Relevante Rolle der Controller im Rahmen der agilen Strategieumsetzung mit OKR	106
3.1	Der OKR-Professional: Aufgaben, Kompetenzanforderungen und Nutzen	106
3.2	Controller als OKR Professional	107
4	Literaturhinweise	109

■ Der Autor

Prof. David Tan, Professor für Organisationslehre & Projektmanagement (IUE Hochschule Basel). Diplom-Kaufmann. Selbstständiger Unternehmensberater und Management-Trainer. Trainingsschwerpunkte: Strategieentwicklung, Strategieumsetzung mit Balanced Scorecards, wertorientierte Unternehmenssteuerung, Investitionscontrolling und Projektmanagement.

1 Wie werden Strategien in einem komplexen Umfeld agil und erfolgreich realisiert?

1.1 Warum agile Strategieumsetzung?

Der gezielte Einsatz von **agilen Rahmenwerken** wie z.B. „Scrum“ als Framework für das agile Projektmanagement oder „Objectives & Key Results“ (OKR) als Rahmenwerk für die agile Strategieumsetzung bietet sich an, wenn die Frage- bzw. Problemstellung **komplex** ist. Genau dies trifft auf die Strategierealisierung zu. Denn die Strategieumsetzung ist sehr komplex.

Man hat zwar eine Vorstellung vom Ziel (**Vision**), kann aber noch nicht genau sagen, wie der Weg dorthin aussieht und wie sich die Reise dorthin entwickelt, da während der Realisierung zahlreiche **unvorhergesehene Ereignisse und Effekte** den Umsetzungsprozess und die Ergebnisse beeinflussen können. Deshalb ist in einem **komplexen** Umfeld eine detaillierte Ausplanung des Vorhabens vom Anfang bis zum Ende – wie dies in der traditionellen Herangehensweise üblich ist – nicht effektiv. Stattdessen empfiehlt sich zur Lösung von komplexen Problemstellungen ein **empirisches** bzw. **agiles iteratives Vorgehen**, welches auf Überprüfung und Anpassung („inspect and adapt“) basiert (siehe Abbildung 1).

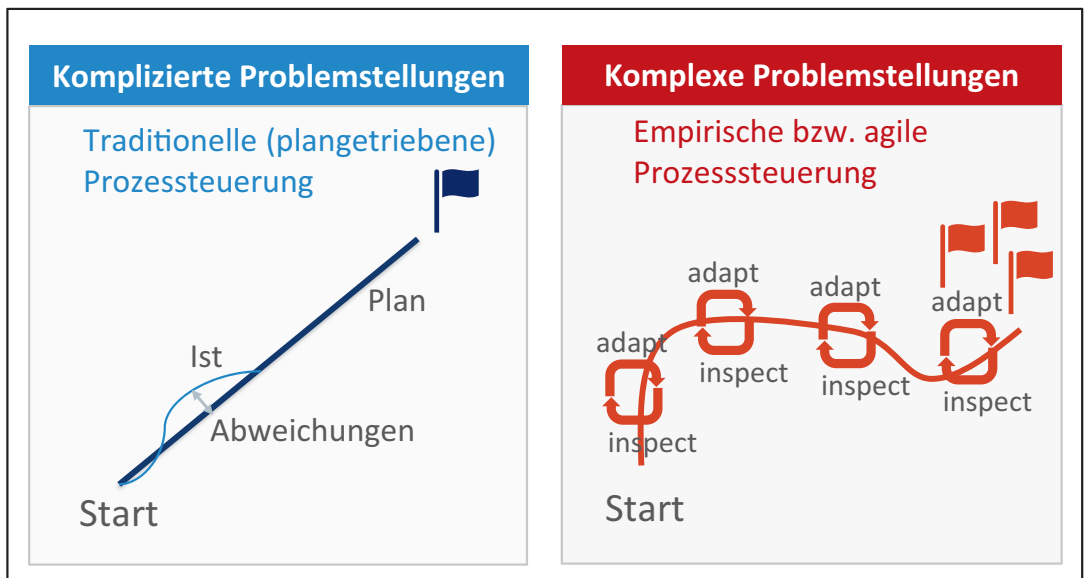


Abb. 1: Traditionelle versus empirische bzw. agile Prozess-Steuerung

Auch vor der Corona-Pandemie und des Krieges in der Ukraine war bereits von der „VUCA-Welt“ oder sogar von dem Akronym „BANI“ die Rede.

Hinweis: VUCA und BANI – was versteht man darunter

VUCA: Volatile (volatil), Uncertain (unsicher), Complex (komplex) und Ambiguous (mehrdeutig).

BANI:

- Brittle (steif, wenig anpassungsfähig, brüchig),
- Anxious: ängstlich, besorgt,
- Non-linear (der Zusammenhang von Ursache und Wirkung, von Aktion und Reaktion geht verloren; Ungewissheit),
- Incomprehensible: unverständliche, unbegreifliche Ereignisse, Entscheidungen; Planungssicherheit geht verloren.)

Seitdem wurde die komplexe bzw. chaotische Situation erst recht noch verschärft. So ist von zahlreichen Unternehmen aktuell häufig folgender Satz zu hören: „*Wir fahren nur noch auf Sicht!*“

Durch diese **iterative Vorgehensweise** kann die Organisation im Rahmen der agilen Strategieumsetzung flexibel agieren und steuern bzw. zeitnah und adäquat auf Unvorhergesehenes reagieren (siehe Abbildung 2).

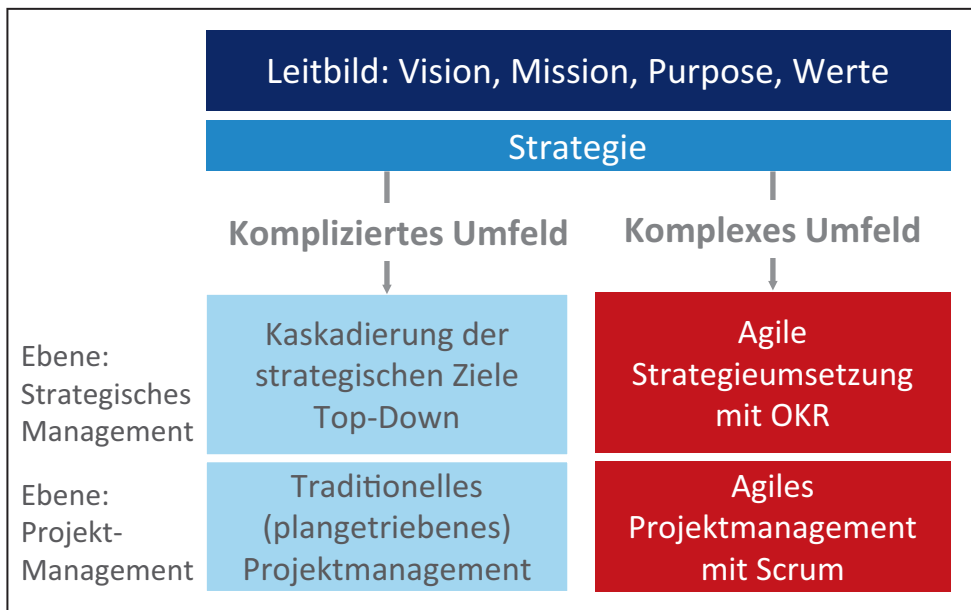


Abb. 2: OKR als Rahmenwerk für die agile Strategieumsetzung sowie Scrum als Framework für das agile Projektmanagement

Genau in dieser komplexen Situation wird der Mehrwert, den „Objectives & Key Results“ (OKR) als Rahmenwerk für die agile Strategieumsetzung bietet, deutlich: Durch den Einsatz von OKR können sowohl Unternehmen als auch Non-Profit-Organisationen oder auch einzelne Geschäftsbereiche und Unternehmensfunktionen ihre Strategien agil und erfolgreich realisieren, indem quartalsweise 2–4 strategisch relevante Ziele (Objectives) definiert und mit jeweils 2–4 konkreten Ergebnissen pro Ziel (Key Results) messbar hinterlegt werden.

1.2 Agile Strategieumsetzung mit OKR

„Wie kann man Strategien in einem komplexen und dynamischen Umfeld erfolgreich umsetzen?“

Mit dieser Frage hat sich *Andy Grove* (ehemaliger CEO von Intel) bereits in den 1970er Jahren beschäftigt und auf Basis von *Peter Druckers* „Management by Objectives“-Ansatz schließlich „Objectives & Key Results“ (OKR) entwickelt, um Strategien agil zu realisieren.¹

Bei OKR handelt es sich um einen stringenten strukturierten Prozess der Definition der strategisch relevanten (Quartals-)Ziele sowie der agilen Strategieverfolgung und -realisierung. Im Wesentlichen geht es bei OKR um die Beantwortung von zwei entscheidenden Fragen (siehe. Abbildungen 3 und 4):

1. „Was ist unser strategisches Ziel (für das nächste Quartal), was wollen wir erreichen?“ („Objectives“).
2. „Wie können wir messen bzw. erkennen, dass wir das Ziel erreicht haben?“ („Key Results“)²

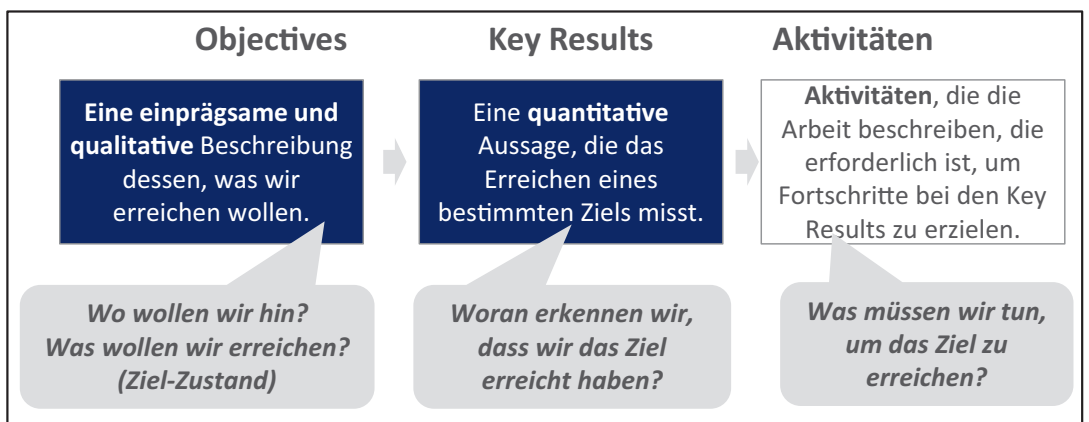


Abb. 3: Objectives, Key Results, Activities

¹ Vgl. Doerr, 2018.

² Vgl. Moeller, 2018, zitiert in Doerr, 2018.

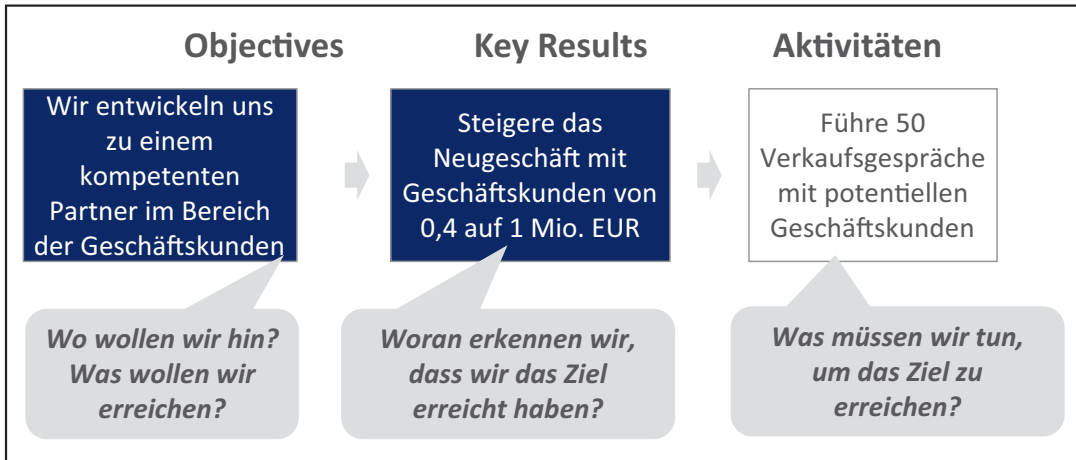


Abb. 4: Beispiele für Objectives, Key Results, Activities

Checkliste für gute Objectives:

- Umsetzbar: Beschreiben die „Objectives“, Ziele, die einen zu erreichenden Zustand definieren, den wir in 3 bzw. 6 Monaten auch wirklich erreichen können (keine „Evergreens“)?
- Im Idealfall sind Objectives als Outcome oder Impact formuliert.
- Objectives werden aus der Strategie bzw. von den strategischen Zielen in der Strategy Map abgeleitet.
- Objectives sind keine KPIs.
- Objectives sind ambitioniert („Durchbruchziel“).
- Unbequem (Veränderungen sind notwendig).
- Differenzierung: Verbindliche vs. erstrebenswerte Ziele.
- Leicht verständlich & „emotional aufgeladen“.

Checkliste für gute Key Results:

- „If it does not have a number, it is not a Key Result.“³
- Von den Objectives abgeleitet, geben sie an, wie die Zielerreichung gemessen werden soll.
- Sind eher „leading indicators“ als „lagging indicators“.⁴

³ Zitat *Marissa Mayer*, ehem. Googles Vice President.

⁴ „Leading Indicators“ („vorlaufende Indikatoren“) geben frühe Hinweise auf die Leistung. Diese Frühindikatoren führen zu Ergebnissen, indem sie die Fortschritte auf dem Weg zum Ziel aufzeigen. In der Regel handelt es sich bei den Frühindikatoren um Messgrößen, die dem Team helfen, auf dem richtigen Weg zu bleiben, damit es seine strategischen Ziele erfolgreich erreicht. Ein „lagging indicator“ („nachlaufender Indikator“) ist eine Kennzahl, die erst nach längerer Zeit Wirkung zeigt oder gemessen werden kann. Aufgrund des damit verbundenen Zeitrahmens sind „lagging indicators“ keine optimale Option, um den Teams Rückmeldung darüber zu geben, ob sie ihre Strategie effektiv umsetzen.

- Die Key Results können regelmäßig eine Auskunft über den aktuellen Fortschritt geben.
- Key Results enthalten keine Aktivitäten (Key Results sind keine To-Do-Listen).
- Klare Ausgangswerte und Zielwerte müssen definiert sein.
- Wird eine 100-prozentige Zielerreichung benötigt (oder reichen 60–70 %)?

Damit die agile Strategieumsetzung mit Hilfe von OKR erfolgreich wirken kann, werden **spezifische strategische Unternehmensziele** als „Leitplanken“ für die rollierende Ableitung der entsprechenden Objectives & Key Results pro Quartal benötigt.

Optimalerweise sollte die „Strategie“ auf Grund der definierten **spezifischen Ziele** sitzen wie ein Maßanzug. Allerdings findet man in der Praxis sehr häufig zu **generische** strategische Zielformulierungen, wie z. B.

- *„Wir sind profitabel und wirtschaftlich unabhängig.“*
- *„Wir sind Qualitätsführer.“*
- *„Wir setzen Maßstäbe durch kundenorientierte und innovative Lösungen.“*
- *„Wir pflegen engste partnerschaftliche Beziehungen mit unseren Kunden, Kooperationspartnern und Lieferanten.“*
- *„Wir zählen zu den Top-Arbeitgebern innerhalb unserer Branche.“*

Diese Beispiele aus der Praxis für „strategische Ziele“ zeigen, dass oft strategische Zielformulierungen nicht spezifisch genug oder anders ausgedrückt zu generisch sind. Denn: Welches Unternehmen möchte nicht diese o.g. Ziele realisieren? Um sich allerdings von den anderen Wettbewerbern positiv zu differenzieren, müssen Unternehmen anders und besser sein als die anderen. Doch wie können nun die relevanten spezifischen strategischen Ziele abgeleitet werden, damit die Strategie sitzt wie ein Maßanzug?

Grundsätzlich dienen **Strategieprozesse** dazu, „eine strukturierte Reflexion und Diskussion über das zukünftige Vorgehen zu etablieren und auf dieser Grundlage Entscheidungen abzuleiten. Sie sollten gewährleisten, dass alle wesentlichen Fragestellungen adressiert werden, die für eine erfolgreiche Zukunft nötig sind. Was macht das Unternehmen heute anders und besser als der Wettbewerb? Was sollte es in Zukunft anders und besser machen?“⁵

In der einschlägigen Literatur und Praxis existieren zahlreiche ausführliche Beschreibungen des Strategieprozesses (so haben z. B. *Kaplan & Norton* 2008 in ihrem Buch „The Execution Premium. Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage“ einen systematischen Strategieentwicklungs- und Umsetzungsprozess vorgestellt und erläutert).⁶ Im Rahmen unserer Strategie-Workshops und OKR-Implementierungen verwenden wir bevorzugt den „integrierten Strategieprozess“ nach Horváth und erzielen damit beste Resultate (siehe dazu Abbildung 5).

⁵ Greiner, 2018, S. 105.

⁶ Vgl. Kaplan/Norton, 2008.

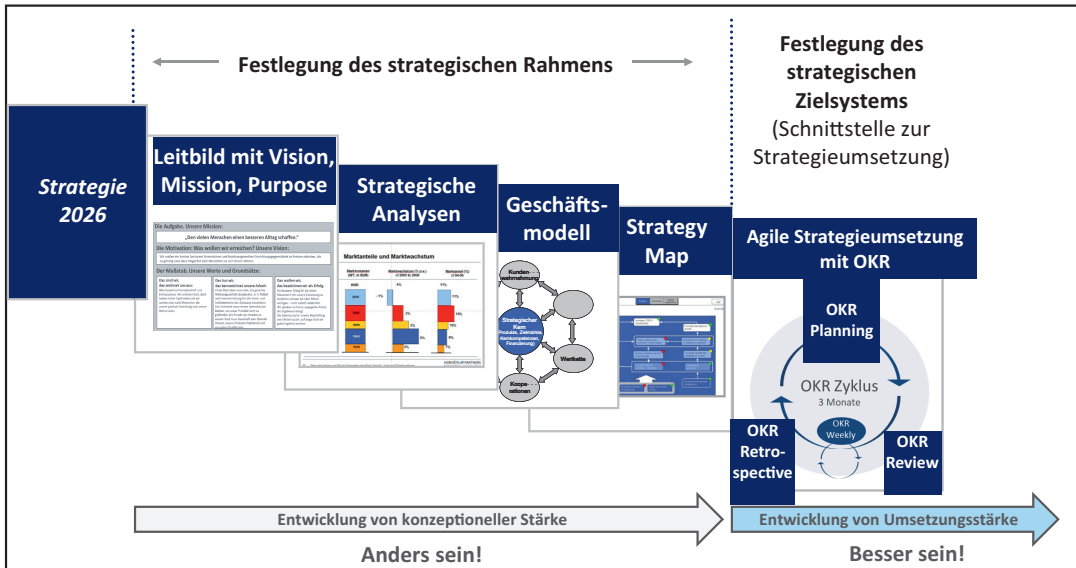


Abb. 5: Der integrierte Strategieprozess mit Einsatz von OKR⁷

Aus Abbildung 5 geht hervor, dass der integrierte Strategieprozess aus zwei Kernelementen besteht:

1. Festlegung des **strategischen Rahmens** sowie
2. Festlegung des **strategischen Zielsystems**.

1.2.1 Festlegung des strategischen Rahmens

Ein **Leitbild** mit Vision, Mission, Purpose und Werten sowie **strategische Analysen** bilden den **Ausgangspunkt für die Strategieentwicklung**. Um die richtigen strategischen Ziele zu definieren, benötigt man ein umfassendes Verständnis der eigenen Ausgangslage sowie des Marktumfelds.

Die Betrachtung der eigenen **unternehmensinternen Stärken und Schwächen** („Strengths & Weaknesses“) sowie der **unternehmensexternen Chancen und Risiken** („Opportunities“ & „Threats“) ist von fundamentaler Bedeutung für die Strategiearbeit.⁸ Gleichwohl ist festzustellen, dass im Rahmen der Strategieentwicklung systematische **SWOT-Analysen** häufig nicht durchgeführt werden. Dies hatte oft zur Folge, dass zum einen die Beteiligten des Strategie-Workshops kein einheitliches Verständnis über die internen Stärken und Schwächen und über die unternehmens-

⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an: <https://www.horvath-partners.com/de/media-center/artikel/der-integrierte-strategieprozess> sowie Greiner, 2018, S. 111.

⁸ Vgl. Greiner, 2018, S. 106.

externen Chancen und Risiken besaßen; zum anderen waren die definierten strategischen Ziele häufig **nicht spezifisch** (im Sinne der SMARTen Ziele⁹), sondern vielfach sehr generisch.

Wenn man seine eigenen Stärken und Schwächen sowie die unternehmens-externen Chancen und Risiken nicht genau kennt, wird man kaum in der Lage sein, **unternehmens-spezifische strategische Ziele** zu definieren, so dass die eigene Strategie sitzt wie ein Maßanzug („tailor-made Strategy“).

Wenn die eigene Strategie auch anderen Organisationen passt, kann sich das Unternehmen nicht von den Wettbewerbern positiv abheben.

In den Unternehmen, die bereits Ressourcen investiert haben, um eine systematische SWOT-Analyse durchzuführen, kommt es bisweilen vor, dass unmittelbar nach der Durchführung und Auswertung der SWOT-Analyse sofort strategische Maßnahmen (Projekte) bestimmt werden.

Über den **strategischen Rahmen** des Unternehmens hingegen macht man sich nur wenige oder gar keine Gedanken. Ein solches Vorgehen birgt gleichwohl das Risiko, wichtige strategische Fragestellungen zu übersehen. Vor allem sehr aktionsgetriebene Führungskräfte unterliegen der Versuchung, Strategieprozesse möglichst schnell zu durchlaufen, um sich schließlich wieder dem operativen Geschäft widmen zu können.¹⁰

Der notwendige **strategische Rahmen** eines Unternehmens wird deshalb durch folgende Elemente gebildet:

- **Leitbild** mit Vision, Mission, Purpose und Werten.
- **Geschäftsmodell** (für die Entwicklung bzw. Analyse eines Geschäftsmodells bieten sich verschiedene Ansätze an wie z.B. das „Business Modell Canvas“ von *Osterwalder & Pigneur* oder das „7K-Prinzip – Die DNA erfolgreicher Geschäftsmodelle“ nach *Horváth*),
- **Strategy Map** („Strategielandkarte“ mit den spezifischen strategischen Zielen) des Unternehmens.

Der strategische Rahmen ist von hoher Bedeutung für die strategische Ausrichtung des Unternehmens („Strategic Alignment“), denn er fungiert als Polarstern: Er gibt **Orientierung und Fokussierung**, indem er die Energie aller Mitarbeitenden in eine gemeinsame Richtung lenkt.¹¹

Für den wirksamen Einsatz von OKR ist unseres Erachtens die „**Strategy Map**“ sehr gut geeignet. Ein solches Schaubild visualisiert die spezifischen strategischen Zielen einer Organisation und ist eine ideale Voraussetzung, um für die verschiedenen Strategie-Umsetzungs-Teams entsprechende OKRs pro Quartal abzuleiten (siehe Abbildung 6).

⁹ Peter Drucker forderte 1954 in seinem Konzept „Management by Objectives“, dass Ziele SMART sein sollen; wobei der Buchstabe S für „spezifisch“ steht.

¹⁰ Vgl. Greiner, 2021. Greiner verwendet in diesem Zusammenhang den Begriff: „strategischer Kurzschluss“.

¹¹ Vgl. Brosch, 2019.

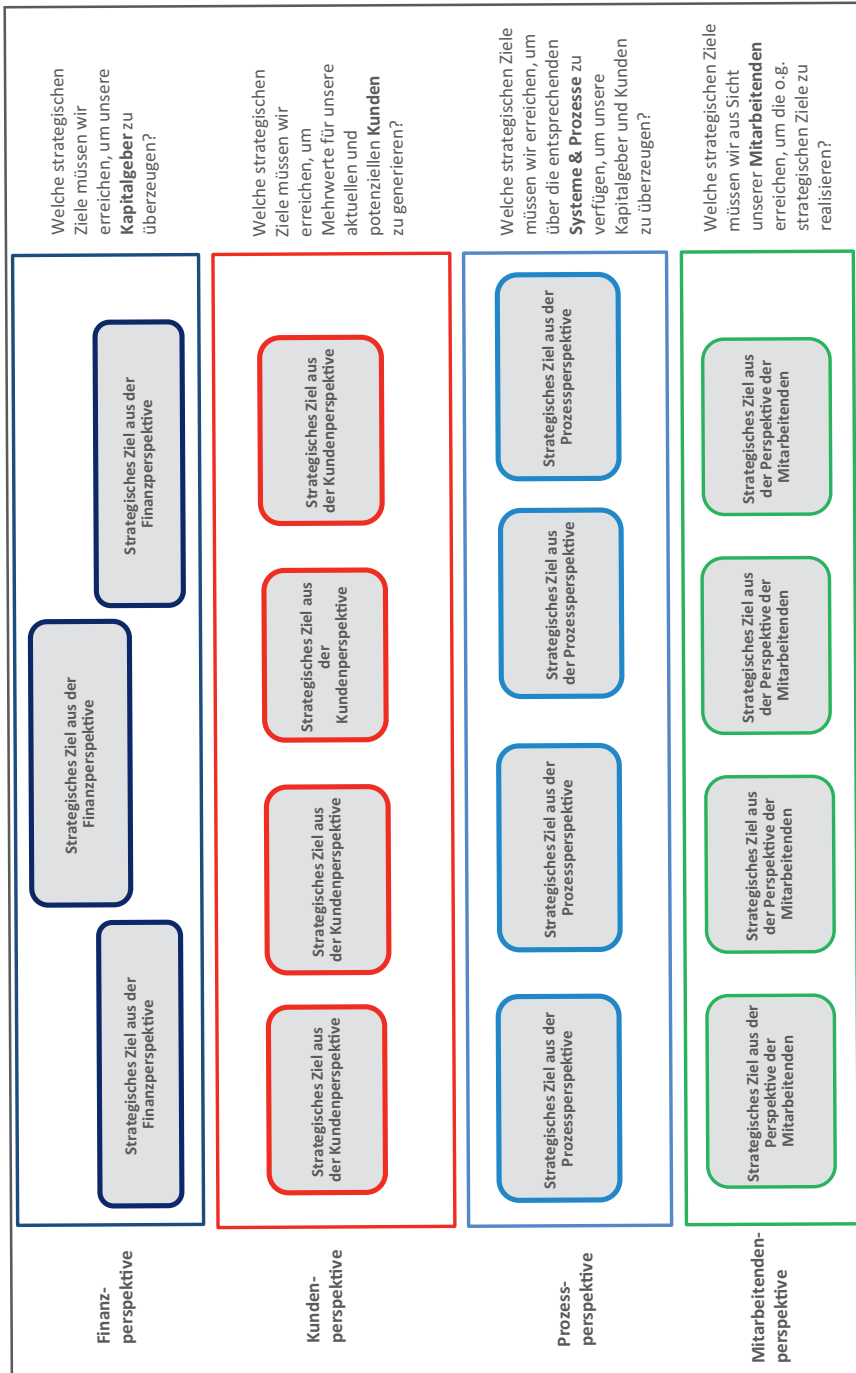


Abb. 6: Visualisierung der strategischen Ziele mit Hilfe der Strategy Map (Muster)

Unserer Erfahrung nach ist die „**Strategy Map**“ aus dem Balanced Scorecard (BSC) Framework nach wie vor sehr gut geeignet, um die relevanten strategischen Ziele in unterschiedliche Perspektiven zu clustern. Die Strategy Map ist darüber hinaus sehr hilfreich für die Visualisierung der strategischen Ziele und der entsprechenden „Ursache-und-Wirkungs-Beziehungen“ sowie der Entwicklung einer emotional aufgeladenen „**Road Map**“ für die Kommunikation der strategischen Ziele.

1.2.2 Festlegung des strategischen Zielsystems

OKR ist als geeignetes Zielsystem für die agile Strategieumsetzung prädestiniert. Denn auf Basis der bereits definierten **strategischen Ziele in der Strategy Map** können für die Strategie-Umsetzungs-Teams rollierend quartalsweise 2–4 strategisch relevante Ziele (**Objectives**) definiert und mit jeweils 2–4 konkreten Ergebnissen (**Key Results**) pro Objective messbar hinterlegt werden.

Für die Umsetzung der Objectives werden schließlich Maßnahmen (Projekte) ausgewählt. Diese Projekte können – je nach Grad der Komplexität – agil mit Scrum bzw. mit hybridem oder traditionellem Projektmanagement erfolgreich realisiert werden.

1.2.3 Der OKR-Zyklus im Überblick

Im Folgenden soll ein typischer OKR-Zyklus, der sich i.d.R. über ein Quartal erstreckt, sowie die **relevanten Elemente und Rollen des OKR-Rahmenwerks** vorgestellt und kurz erläutert werden (siehe dazu Abbildung 7).

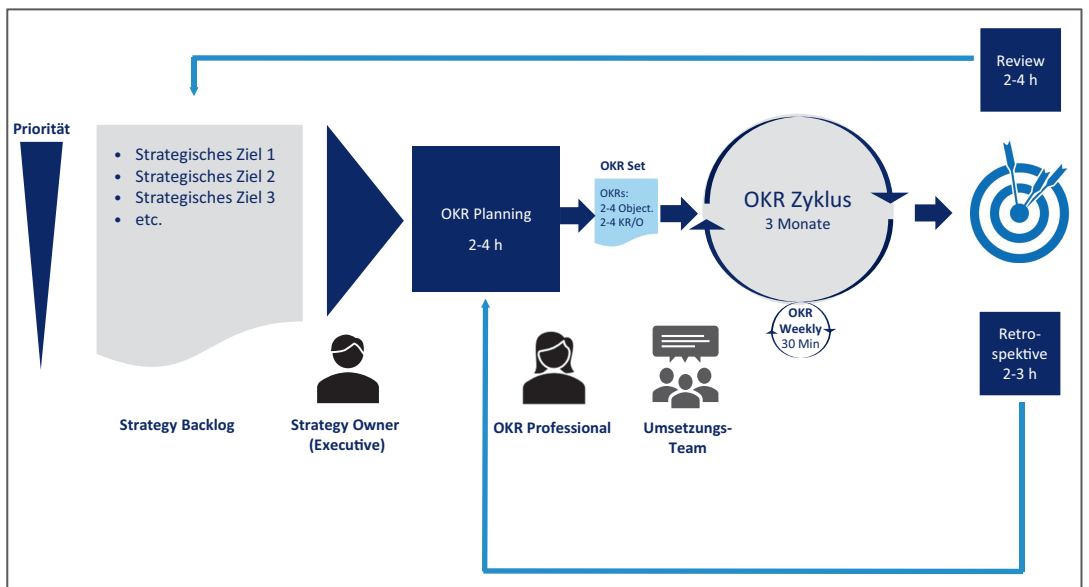


Abb. 7: Visualisierung des OKR-Zyklus

Strategy Backlog:

Um OKRs sinnvoll definieren zu können, werden zunächst die **strategischen Ziele aus der Strategy Map**, die agil realisiert werden sollen, benötigt. Diese strategischen Ziele eines Unternehmens, einer Business-Unit und/oder einer Funktion (z.B. Vertrieb, Einkauf, HR etc.) werden in einem sog. „**Strategy Backlog**“ aufgeführt.

Bei dem Strategy Backlog handelt es sich um eine **dynamische Liste** mit den relevanten strategischen Zielen, die regelmäßig aktualisiert und ergänzt wird. Da diese dynamische Liste laufend optimiert und angepasst wird, kann das Unternehmen im Rahmen der agilen Strategieumsetzung **adäquat und sehr schnell auf Unvorhergesehenes reagieren**.

Strategy Owner:

Verantwortlich und zuständig für das Strategy Backlog und die Zielrealisierung ist i. d. R. eine Person aus dem Management, der „**Strategy Owner**“. Der Strategy Owner muss die Vision, das Geschäftsmodell und die Gesamt-Strategie seines Unternehmens/Bereichs kennen und verstehen. Er ist Experte im Bereich des Strategischen Managements/Business Development. Der Strategy Owner ist dafür zuständig, dass auf Basis der durchgeführten strategischen Analysen des integrierten Strategieprozesses, die strategisch relevanten Ziele abgeleitet, priorisiert und in dem Strategy Backlog festgehalten und dokumentiert werden. Er ist ferner dafür verantwortlich, dass die strategischen Ziele erfolgreich umgesetzt werden. **Ein Strategy Owner kann gleichzeitig für mehrere Strategy Backlogs verantwortlich sein.**

Der Strategy Owner ist somit für ein effektives **Strategy-Backlog-Management** zuständig, das folgende Aufgaben umfasst:

- Strategisch relevante Ziele zu definieren und explizit an die Führungskräfte und Mitarbeitende zu kommunizieren.
- die Strategy-Backlog-Einträge zu erstellen und klar an das Umsetzungs-Team, welches vom Strategy Owner nominiert wird, zu kommunizieren.
- die Reihenfolge der Strategy-Backlog-Ziele festzulegen (vorab Priorisierung der strategischen Ziele für die anschließende Ableitung der entsprechenden OKRs des bevorstehenden Quartals).
- der Strategy Owner lädt ferner zum „OKR Planning“ ein, erläutert die spezifischen strategischen Ziele des Backlogs und steht für Rückfragen des Umsetzungs-Teams zur Verfügung.

Umsetzungs-Team:

Aus den priorisierten strategischen Zielen des Strategy Backlogs werden schließlich die **Objectives** für den Einsatz von OKR abgeleitet, welche dann Schritt für Schritt während eines Quartals vom **Umsetzungs-Team** agil realisiert werden. Das Umsetzungs-Team in OKR setzt sich in aller Regel aus fünf bis zehn **Experten**

zusammen und ist **crossfunktional** aufgestellt. Während des OKR-Zyklus **organisiert sich das Team selbst** und realisiert eigenverantwortlich die jeweils geforderten Objectives & Key Results. Das Umsetzungs-Team entscheidet selbstständig, mit welchen konkreten **Maßnahmen** die OKRs am besten realisiert werden können.

OKR-Planning (ca. 2–4 Stunden):

Der OKR-Zyklus beginnt mit der OKR-Planung („**OKR-Planning**“), bei der das Umsetzungs-Team die Frage beantwortet: „Welchen Beitrag können wir als Team aktiv leisten, um die strategischen Ziele zu erreichen?“ Im Rahmen der OKR-Planung definiert das Team in enger Absprache mit dem Strategy Owner – ausgehend von den strategischen Zielen im Strategy Backlog – quartalsweise seine OKRs und verpflichtet sich zu ihnen.

In der Praxis hat sich dabei folgende Vorgehensweise bewährt:

- Aus den strategischen Zielen des Backlogs werden insgesamt **2–4 Objectives pro Quartal** für das entsprechende Umsetzungs-Team definiert, die auf die Erreichung der strategischen Ziele des Backlogs einzahlen.
- Pro Objective werden **2–4 Key Results** bestimmt, um erkennen zu können, ob oder inwieweit die Objectives erfolgreich realisiert wurden.

Da die Strategie-Umsetzung stets „on top“ zum Tagesgeschäft hinzukommt, reichen 2–4 strategische Objectives, welche erfolgreich innerhalb des Quartals umgesetzt werden, völlig aus. Durch diesen **iterativen Prozess** wird Schritt für Schritt an der Umsetzung der strategischen Ziele agil und erfolgreich gearbeitet. Mit dieser agilen Vorgehensweise können Unternehmen eventuell **unvorhersehbare Ereignisse besser antizipieren**; auf jeden Fall können sie schneller auf sich ergebende Chancen bzw. auf sich abzeichnende Risiken **adäquat reagieren**.

Weekly (30 Minuten):

Im Rahmen des OKR-Zyklus findet das vom **Umsetzungs-Team** durchgeführte „Weekly“ jede Woche während des Zyklus statt (bspw. jeden Montag von 09:00–09:30 Uhr), um den Fortschritt der Erfüllung der OKRs und die Ausrichtung zu überprüfen und sich wieder abzustimmen.

Review (ca. 2–4 Stunden):

Am Ende des OKR-Zyklus überprüft der **Strategy Owner** mit Hilfe der definierten Key Results während des „**Reviews**“, welche Objectives vom Umsetzungs-Team erfolgreich realisiert wurden und welche ggf. noch nachbearbeitet werden müssen (Abnahme der Objectives).

Retrospective (ca. 2–3 Stunden):

Die „**Retrospektive**“ schließt den OKR-Zyklus ab und ist das systemische Element des OKR-Frameworks („inspect & adapt“). Der Fokus dieses Rituals

liegt darauf, die Zusammenarbeit zu reflektieren, indem Erkenntnisse generiert und Maßnahmen für Verbesserungen abgeleitet werden (Ziel: kontinuierlicher Verbesserungsprozess).

2 Praxisbeispiel: Ableitung der OKRs aus den Zielen der Strategy Map

Anhand eines typischen Praxisfalls wird im Folgenden nun Schritt für Schritt aufgezeigt, wie OKRs aus den strategischen Zielen der Strategy Map abgeleitet und zur agilen Strategieumsetzung effektiv eingesetzt werden. Die strategischen Ziele in der Strategy Map bilden die Basis bzw. fungieren als „Leitplanken“ für die spätere Ableitung der OKRs.

2.1 Das Unternehmen

Ein Unternehmen, welches im Bereich Drucker & Kopierer tätig ist, hat folgende Vision, Mission und Strategie formuliert:

Vision: *„Aus Sicht unserer Kunden gehören wir 2035 zu den Top 5 der weltweit führenden Anbieter von wirtschaftlichen Output-Management-Lösungen.“*

Mission: *„Wir erleichtern den Alltag unserer Kunden durch eine smartere Arbeitsumgebung und unterstützen unsere Kunden dabei, ihr Wissen als Wettbewerbsvorteil zu nutzen.“*

Strategie für den Zeitraum 2023–2026:

- *Wir wollen die Nummer eins in Bezug auf Ertragskraft sein.*
- *Wir streben zusätzlich ein überdurchschnittliches Wachstum an. Dies soll durch unsere strategische Neupositionierung erreicht werden. Das heißt zum einen Ansprache hochmargiger Segmente durch lukrativere Produkte, zum anderen aber auch konsequente Internationalisierung nach Asien und Lateinamerika.*
- *Im Jahre 2026 zeigen wir Präsenz auf den relevanten Weltmärkten mit eigenen Vertretungen.*
- *Ertragsführerschaft erfordert aber auch Kostensenkungen. Allerdings sind Kostensenkungen nach der Rasenmähermethode zu vermeiden.*
- *Wir streben die Innovationsführerschaft an. Innovationen sind dabei aus den Augen der Kunden zu sehen: Eine Neuerung, die der Kunde nicht kauft, gehört nicht zu den Innovationen, die wir anstreben.*
- *Um neue Produkte schneller als die Konkurrenz einführen zu können, erfordert das komplexe Zusammenspiel vieler Prozesse bei der Entwicklung und Einführung neuer Produkte: kurze Durchlaufzeiten, hohe Flexibilität und eine aus-*

geprägte interne Kundenorientierung, um eine rasche Markteinführung schaffen zu können.

- *Wir wollen, dass der Kunde zurückkommt, nicht das Produkt.*
- *Mitarbeiterzufriedenheit und Qualifikation sind für uns sehr wichtig, um die Ertrags-, Innovations- und Qualitätsziele durch Commitment, Kreativität und Flexibilität, kurzfristig – aber auch in Zukunft – zu erreichen.*
- *Wir wollen Anerkennung als Top-Arbeitgeber.*

Typisch an diesem Praxisbeispiel ist, dass die genannten „strategischen Ziele“ noch sehr allgemein formuliert sind.

2.2 Erster Schritt: Anwendung des integrierten Strategieprozesses

Zunächst wird der „integrierte Strategieprozess“ durchlaufen mit dem Ziel, **spezifische strategische Unternehmensziele** herauszuarbeiten und in Form einer **Strategy Map** zu visualisieren (siehe Abbildung 8).

Auch wenn dieser Schritt von der von John Doerrs beschriebenen Vorgehensweise zur Anwendung von OKR abweicht, so haben wir gerade durch das Erarbeiten von Strategy Maps als Basis für die spätere Ableitung von OKRs durchweg positives Feedback von unseren Auftraggebern erhalten. Selbst von Auftraggebern, die bereits seit mehreren Jahren OKRs verwenden, wurde uns bescheinigt, dass die Strategy Maps mit den relevanten strategischen Zielen aus den unterschiedlichen Perspektiven eines Unternehmens eine ideale Grundlage sei für das gewünschte vertikale und horizontale „Strategic Alignment“ mit OKRs. Einige unserer Auftraggeber gaben uns sogar ausdrücklich an, dass gerade die Strategy Map als „sehr gute Gesamtübersicht“ Ihnen bisher gefehlt hat, um OKR wirklich erfolgreich einzusetzen. Durch die Verwendung der **Strategy Maps als Basis für die Erstellung der entsprechenden „Strategy Backlogs“** der einzelnen Umsetzungs-Teams können wir sogar auf die Ableitung von den sog. „Moals“ verzichten.

Hinweis

Der Begriff „Moals“ setzt sich zusammen aus „Midterm“ & „Goals“. Einige Berater empfehlen „Moals“ mit einem Zeithorizont von 1 Jahr von den strategischen Zielen (Zeithorizont: 3–5 Jahre) als Zwischenziele abzuleiten, um wiederum ausgehend von den Moals die entsprechenden OKRs zu definieren. Diesen zusätzlichen Schritt haben wir bisher bei unseren OKR-Implementierungen nicht benötigt.

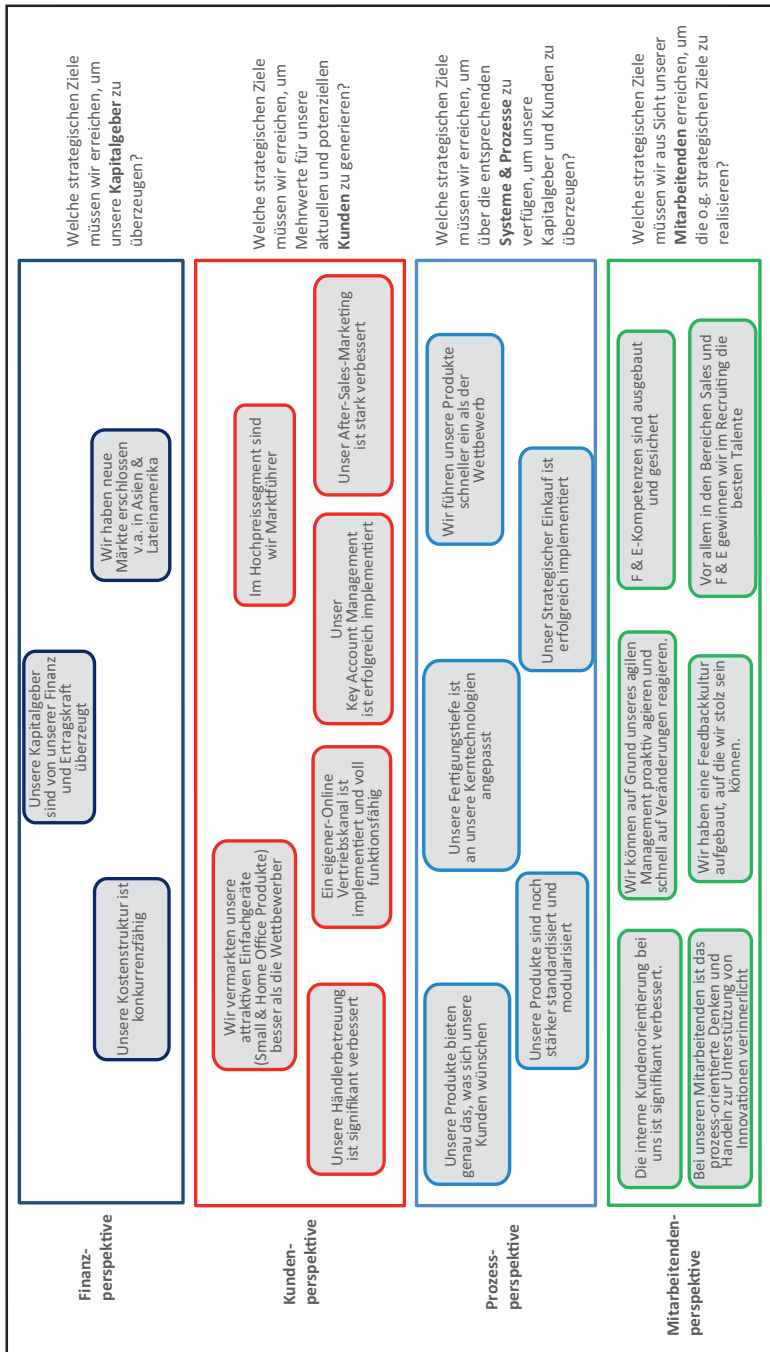


Abb. 8: Praxisbeispiel: Visualisierung der strategischen Ziele in einer Strategy Map nach der Anwendung des integrierten Strategieprozesses

2.3 Zweiter Schritt: Zuständigkeiten klären und Strategy Backlogs erstellen

Die strategischen Ziele in der Strategy Map sollen innerhalb von 3 Jahren erfolgreich realisiert werden.

Deshalb werden die strategischen Ziele geclustert und die entsprechenden **Strategy Owner** sowie die crossfunktionalen **Teams** für die Umsetzung der strategischen Ziele definiert. Auf Grund der Verwendung der Strategy Map und der vier Perspektiven der Balanced Scorecard (Finanz-, Kunden-, Prozess- und Mitarbeiter-Perspektive) kann eine Zuordnung der Zuständigkeiten relativ einfach erfolgen.

So werden bspw. in dem vorliegenden Praxisfall für die Realisierung der **strategischen Ziele aus der Kundenperspektive** drei Umsetzungs-Teams gebildet: „*Team SOHO*“ („Small & Home Offices“) für die günstigen Kopiergeräte, die über Händler vertrieben werden. „*Team Online*“, welches das Ziel verfolgt, einen eigenen erfolgreichen Online-Vertrieb aufzubauen sowie „*Team Excellence*“, welches für den Vertrieb der Hochleistungs-Kopiergeräte im B2B-Bereich verantwortlich ist und welches die strategischen Ziele realisiert: ein Key Account Management erfolgreich zu implementieren und den After-Sales-Marketingbereich zu optimieren (siehe dazu Abbildung 9). **Strategy Owner** für die drei Strategy Backlogs ist der *Senior Vice President Sales*.

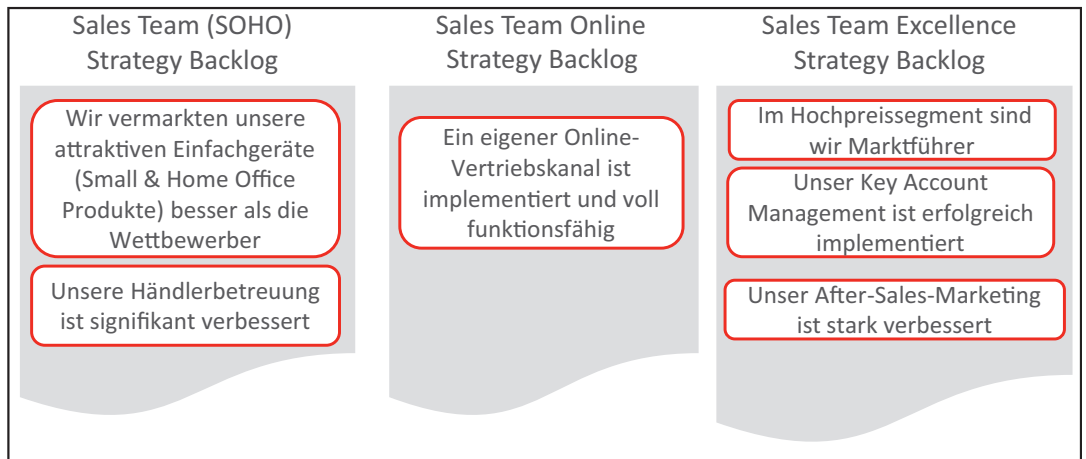


Abb. 9: Strategy Backlogs für die drei Umsetzungs-Teams aus dem Bereich Sales

Die SWOT-Analyse aus der **Perspektive der Mitarbeitenden** ergab, dass vor allem im **HR-Bereich** besonders viel Handlungsbedarf besteht, da zahlreiche erfahrene Entwickler im F & E-Bereich innerhalb der nächsten Jahre das Unternehmen altersbedingt verlassen werden und es immer schwieriger wird, neue talentierte Nachwuchskräfte zu rekrutieren. Eine ähnliche Situation besteht im Sales-Bereich. Deshalb enthält das Strategy Backlog für den HR-Bereich wesentlich mehr strategische Ziele als die anderen Strategy Backlogs (siehe Abbildung 10). Für die Realisierung der Ziele im Strategy Backlog ist der *Vice President HR* als **Strategy Owner** verantwortlich.

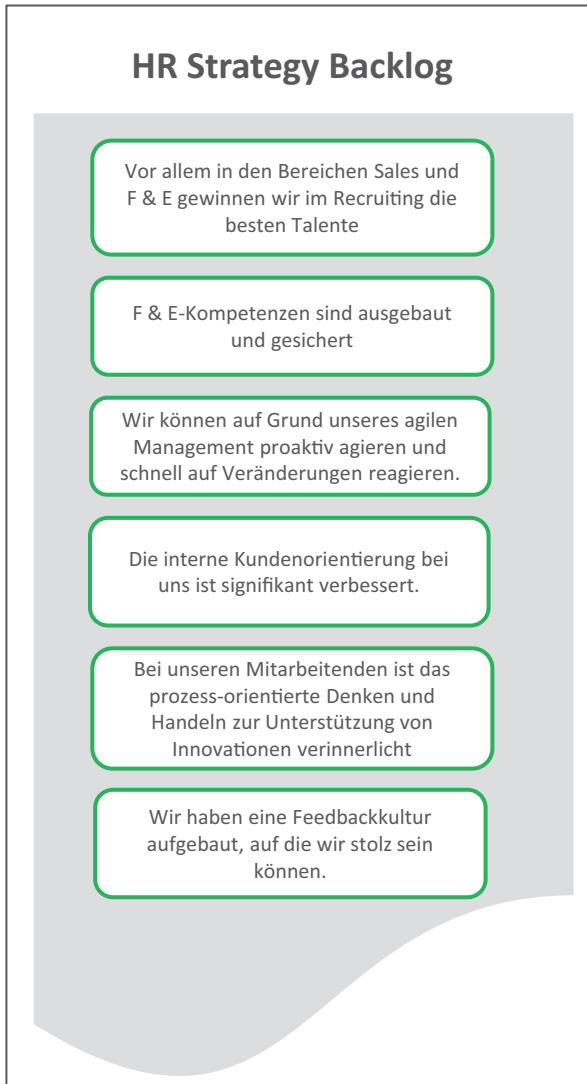


Abb. 10: Strategy Backlog für den HR-Bereich

Aus der **Prozessperspektive** der Strategy Map wurden für die Bereiche Forschung & Entwicklung, Produktion sowie Einkauf entsprechende Strategy Backlogs erstellt (siehe Abbildung 11).

Die entsprechenden **Strategy Owner** sind der *Vice President R & D*, der *Vice President Production Management* sowie der *Vice President Global Procurement*.

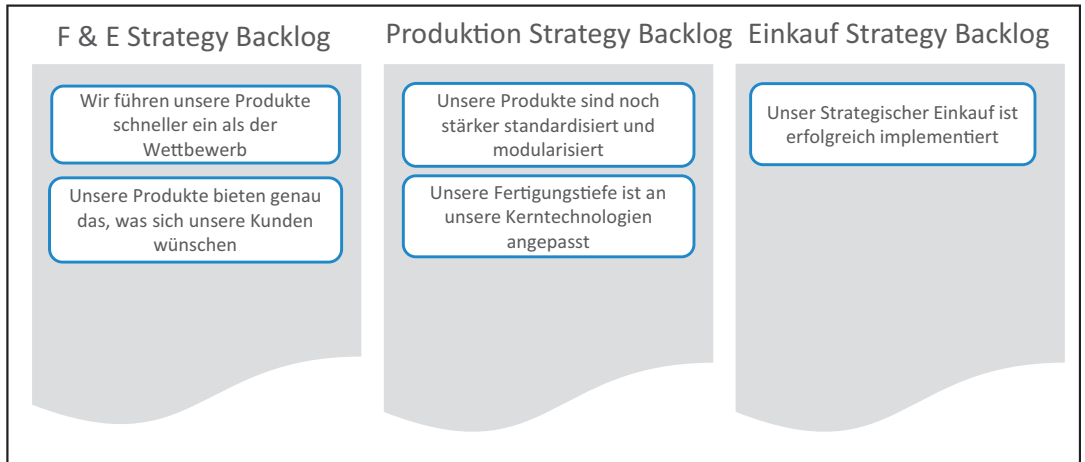


Abb. 11: Strategy Backlogs der Bereiche F & E, Produktion und Einkauf

Wenn man die einzelnen Ziele in den Strategy Backlogs näher betrachtet, dann fällt auf, dass **cross-funktionale Teams mit Experten aus unterschiedlichen Fachbereichen** notwendig sind, um diese strategischen Ziele erfolgreich zu realisieren.

Last but not least wurde auch für die **Finanzperspektive** ein Strategy Backlog erstellt. Als entsprechender **Strategy Owner** wurde der *CFO* ausgewählt (siehe Abbildung 12).

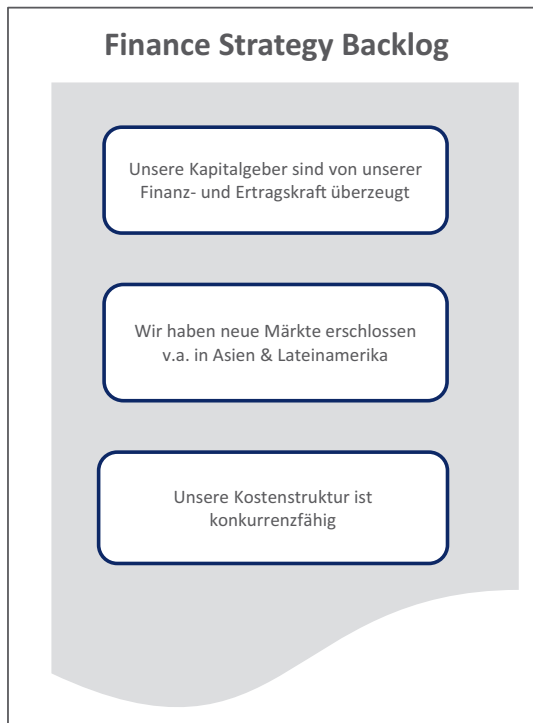


Abb. 12: Strategy Backlog für den Finance Bereich

2.4 Dritter Schritt: OKR-Planung durchführen – Objectives für das nächste Quartal priorisieren, entsprechende Key Results und Maßnahmen definieren.

Die **Strategy Owner** laden die entsprechenden **Umsetzungs-Teams** zu den **OKR-Planungsrunden** ein.

Im Rahmen der OKR-Planung stellen die **Strategy Owner** die strategischen Ziele des Backlogs vor und erläutern die Hintergründe und die Relevanz der Realisierung der strategischen Ziele.

Mal angenommen, der **Strategy Owner** und das Umsetzungs-Team „SOHO“ aus dem Sales Bereich einigen sich darauf, dass im nächsten Quartal für beide strategischen Ziele im Strategy Backlog (Ziel 1: „*Wir vermarkten unsere attraktiven Small & Home Office Produkte besser als die Wettbewerber*“ sowie Ziel 2: „*Unsere Händlerbetreuung ist signifikant verbessert*“) jeweils 1 Objective realisiert werden soll, so könnte man für diese Objectives folgende entsprechenden Key Results zur Messung der Zielerreichung definieren (siehe Beispiel in Abbildung 13).

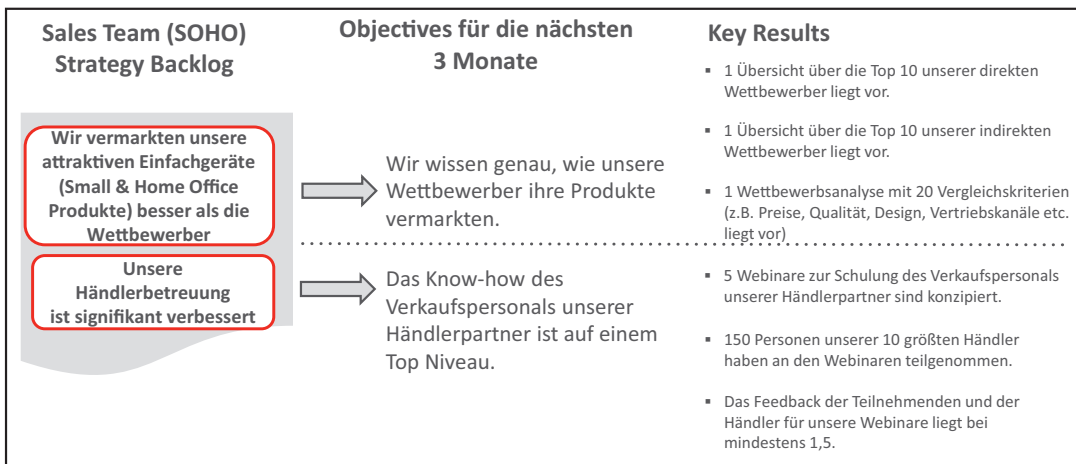


Abb. 13: Von den strategischen Zielen im Backlog abgeleitete Objectives & Key Results (Beispiel)

Falls mehrere Ziele im Backlog vorhanden sind, werden die Ziele vom **Strategy Owner vorab priorisiert** („Für welche strategischen Ziele sollen für das nächste Quartal entsprechende OKRs zur Realisierung abgeleitet werden?“). Falls das Team die Ziele anders priorisieren würde, kann das Team seine Präferenzen und Einwände vortragen, so dass der **Strategy Owner** und das Team sich auf die OKRs für das nächste Quartal gemeinsam einigen.

2.5 Vierter Schritt: Konsequente Realisierung der OKRs

Die Umsetzungs-Teams arbeiten während der 3 Monate konsequent an der Realisierung der OKRs, führen regelmäßig ihre „Weeklys“ durch, um sich abzustimmen und um dafür zu sorgen, dass jede Woche Fortschritte erzielt werden. Es ist empfehlenswert, wenn die Strategy Owner bei den Weeklys anwesend sind, um sich über den wöchentlichen Fortschritt zu informieren und für Fragen zur Verfügung zu stehen. Was die Strategy Owner keinesfalls machen sollten, ist die Moderation oder Leitung der Weeklys zu übernehmen.

Am Ende des Quartals lädt der Strategy Owner zum „Review“ ein, um die Realisierung der OKRs abzunehmen. Auch andere Stakeholder können bei der Präsentation der OKRs durch das Team dabei sein und sich über den Fortschritt informieren. Nach dem Review erfolgt die „Retrospective“ mit dem Ziel der kontinuierlichen Prozess-Verbesserung.

Die folgende Abbildung 14 visualisiert den unterjährigen OKR-Planungs- und Umsetzungsprozess.

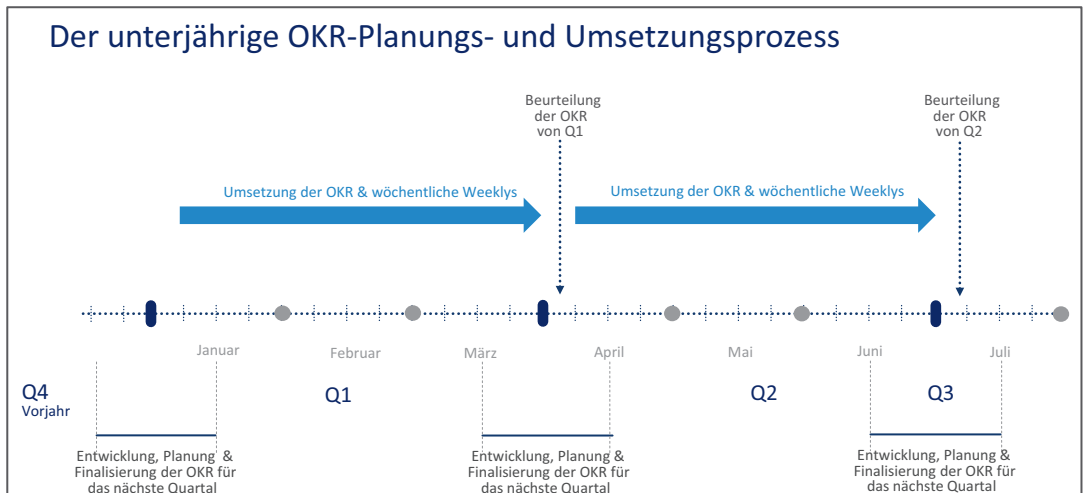


Abb. 14: Der unterjährige OKR-Planungs- und Umsetzungsprozess¹²

Falls während der 3 Monate etwas **Unvorhergesehenes** passiert, was die strategische Ausrichtung bzw. das Geschäftsmodell des Unternehmens beeinflussen sollte, hätte dies einen Einfluss auf die strategischen Ziele im Strategy Backlog und auf die Priorisierung der Ziele. Wenn sich beispielsweise aufgrund einer weltweiten Krise Lieferengpässe abzeichnen, würde man im Rahmen der agilen Strategieumsetzung zeitnah darauf reagieren, entsprechende strategische Ziele definieren und priorisieren sowie zielführende OKRs ableiten und umsetzen, um das Risiko und den Einfluss von Lieferengpässen zu minimieren.

¹² in Anlehnung an Kudernatsch, 2020, S. 106.

3 Relevante Rolle der Controller im Rahmen der agilen Strategieumsetzung mit OKR

Bei vielen agilen Rahmenwerken gibt es **relevante Rollen**, welche sich um **die Einhaltung und die korrekte Durchführung des agilen Prozesses kümmern**. So nennt man z.B. beim agilen Projektmanagement mit Scrum diese Rolle „Scrum Master“.

3.1 Der OKR-Professional: Aufgaben, Kompetenzanforderungen und Nutzen

Auch bei dem Rahmenwerk für die agile Strategieumsetzung mit Objectives & Key Results existiert diese zentrale und erfolgskritische Rolle. Allerdings finden sich in der Praxis zahlreiche unterschiedliche Bezeichnungen für diese Rolle wie z.B. „OKR-Professional“ oder „OKR-Master“ (in Anlehnung an den Scrum Master) bzw. „OKR-Champion“ etc.¹³

Warum nimmt der **OKR-Professional** eine solche Schlüsselstellung bei der agilen und erfolgreichen Strategieumsetzung mit OKR ein? Nun, OKR implementiert und organisiert sich nicht von selbst. Schließlich ist der Erfolg von OKR von zahlreichen Personen abhängig, welche in dem Prozess der agilen Strategieumsetzung involviert sind. Dafür braucht es eine zentrale Rolle: den „OKR-Professional“.

Der OKR-Professional ist in seiner zentralen Funktion als **Prozess-Owner** und „Kümmerer“ sowohl ein **Strategie- als auch OKR-Experte** und aus unserer Sicht ein absolut erfolgskritischer Faktor für den wirksamen und nachhaltigen Einsatz von OKR.¹⁴

Aufgaben der OKR-Professionals im Zusammenhang mit dem gesamten Unternehmen:

- Verantwortlich für folgende Prozesse: Integrierter Strategieprozess sowie agile Strategieumsetzung mit OKR.
- Verantwortlich für die erfolgreiche Implementierung von OKR sowie
- Etablierung von OKR im gesamten Unternehmen.
- Verbreitung des agilen OKR-Mindsets.
- Unterstützung der Strategy Owner sowie der Umsetzungs-Teams.
- Förderung des Strategic Alignment.

Aufgaben der OKR-Professionals im Zusammenhang mit den einzelnen OKR-Teams:

- Moderation & Organisation der OKR-Events (OKR Planning, Weeklys, Review und Retrospective).
- Beseitigung von Impediments (Hindernissen), die bei der Realisierung der OKRs auftreten.
- Unterstützung bei Fragen rund um das Thema OKR.

¹³ Der Einfachheit halber wird im Folgenden die Bezeichnung „OKR-Professional“ verwendet.

¹⁴ Auch John Doerr verwendet (in der deutschen Ausgabe seines Buchs) den Begriff des „OKR-Kümmerers“ (vgl. Doerr, 2018, S. 115).

Was zeichnet einen guten OKR-Professional aus?

- Strategie-Experte: Fach-Know-how und Methoden-Know-how sowie profunde Erfahrungen in der Strategiearbeit (Strategie-Entwicklung und -Umsetzung).
- OKR-Experte mit sehr gutem Verständnis von den agilen Prinzipien und Werten.
- Change-Management Experte.
- Moderationsfähigkeiten und -erfahrung (Workshop Konzeption und Durchführung).
- Verfügt über eine gute Reputation bei den Führungskräften und Umsetzungs-Teams.
- Eine Ausbildung als agiler Coach wäre sehr hilfreich.

Welchen Mehrwert können Controller als „OKR-Professionals“ generieren?

Das Aufgabenspektrum der Controller als Business Partner hat sich erweitert und reicht weit über die traditionelle kaufmännische Steuerung und Kontrolle hinaus. Gefragt sind Business Partner aus dem Controlling, die strategische Prozesse beherrschen, initiieren, steuern, begleiten und das Management auch bei strategischen Fragestellungen unterstützen.

Ferner müssen Controller die agile Transformation von Geschäftsmodellen aktiv begleiten. Denn auch innerhalb der Finanz- und Controlling-Funktion wird Agilität immer wichtiger. Controller als Business Partner benötigen somit ein agiles Mindset, müssen agile Frameworks beherrschen und erfolgreich einsetzen.¹⁵ Deshalb ist es nicht verwunderlich, dass „Objectives and Key Results“ zu den relevanten Controlling-Trends 2022 gehört.

3.2 Controller als OKR Professional

Wie können nun Controller als Business Partner durch die Übernahme der Rolle eines „OKR-Professionals“ einen positiven Wertbeitrag und eine wertvolle Unterstützung des Managements leisten im Rahmen der agilen Strategieumsetzung?

Als Business-Partner verfügen Controller neben hohen Fach- und Methoden-Kompetenzen über ein fundiertes Geschäftsverständnis, ausreichend Sozialkompetenz sowie über die Fähigkeit, das Rollenverhalten situativ anzupassen. Controller sind die Experten, wenn es um die Unternehmenssteuerung mit Hilfe von Key Performance Indicators (KPI) geht. In der Regel besitzen Controller den Zugriff auf sämtliche steuerungsrelevanten Informationen des Unternehmens und eine sehr gute Reputation beim Management. Folglich können Controller als Business Partner mit der entsprechenden Weiterbildung die Rolle des

¹⁵ Vgl. <https://www.icv-controlling.com/de/arbeitskreise/agiles-controlling.html>

OKR-Professionals relativ schnell und sehr gut ausüben und so einen echten Mehrwert im Rahmen der systematischen Strategie-Entwicklung und der agilen Strategie-Umsetzung generieren. So können Controller z.B. dafür sorgen, dass der integrierte Strategieprozess durchlaufen und der Prozess der agilen Strategie-Umsetzung mit OKR implementiert und eingehalten wird.

Als Experten für Performance Measurement können Controller zahlreiche Key Results erheben, auswerten, kommentieren und mit Empfehlungen versehen sowie den OKR-Teams zur Verfügung stellen. Schließlich sorgen Controller als OKR-Professional, dass zum einen die strategischen und operativen Ziele des Unternehmens besser synchronisiert werden und zum anderen, dass Unternehmen schneller und situationsgerechter auf Unvorhergesehenes reagieren können.

Tabelle 1 enthält eine Übersicht über die relevanten Funktionen, welche Controller als OKR-Professional übernehmen können:

Strategie- & OKR-Experte	Prozess Owner	Coach	Change Manager
In der Funktion als Owner und Begleiter des agilen Strategieumsetzungsprozesses sollten Controller als OKR-Professional sowohl OKR- als auch Strategie-Experten sein, um so das Management bestmöglich zu unterstützen. Als OKR-Professional achten Controller darauf, dass spezifische strategische Ziele vom Management definiert werden, die als Leitplanken und Ausgangspunkte für die Ableitung der vierteljährlichen OKRs fungieren.	Controller als OKR-Professional sind als Prozess-Owner & Kümmerer für die Einhaltung und die korrekte Durchführung der agilen Strategieumsetzung mit OKR verantwortlich. Somit sorgen sie dafür, dass alle im Unternehmen ein einheitliches Verständnis für das Thema und die Relevanz der agilen Strategieumsetzung mit OKR entwickeln.	Als OKR-Professional unterstützen Controller bei Bedarf diejenigen Personen, welche im agilen Strategieumsetzungsprozess involviert sind (sowohl „Strategy Owner“ als auch Mitglieder des Umsetzungs-Teams).	OKR implementiert und organisiert sich nicht von selbst. Die Implementierung von OKR als Rahmenwerk für die agile Strategieumsetzung wird eine Veränderung innerhalb der Organisation herbeiführen. Deshalb verfügen Controller als OKR-Professionals über ein umfassendes Change Management-Knowhow, um so eine größtmögliche Akzeptanz des agilen Frameworks zu erreichen.

Tab. 1: Übersicht über die relevanten Funktionen, welche Controller als OKR-Professional übernehmen können.

Abbildung 15 enthält abschließend zusammenfassend die „strategische DNA“ eines agilen Unternehmens.



Abb. 15: Die „strategische DNA“ eines agilen Unternehmens¹⁶

4 Literaturhinweise

Brosch, „Three Shades of Why: Warum Leitbilder zur Unschlagbarkeit unverzichtbar sind“, 2019, https://www.haufe.de/controllers/controllerpraxis/leitbilder-fuer-umsetzung-von-strategien-unverzichtbar_112_497026.html, Abrufdatum 20.1.2023.

Doerr, „OKR. Wie Sie Ziele, auf die es wirklich ankommt, entwickeln, messen und umsetzen“, 2018.

Greiner, „Touchdown. Wie Unternehmen unschlagbar werden. Das Strategiebuch“, 2018.

Greiner, „Der strategische Kurzschluss“, 2021, <https://www.horvath-partners.com/de/media-center/artikel/der-strategische-kurzschluss/>, Abrufdatum 20.1.2023.

Haufe Akademie, Controllingtrends 2022, 2022, https://www.haufe.de/controllers/controllerpraxis/controllingtrends-2022-herausforderungen-und-aufgaben_112_561410.html#:~:text=Controlling%2DKompetenzen%3A%20Kompetenzmodelle&text=Die%20Controlling%2DKompetenzmodelle%20in%20den,es%202022%20anzusetzen%20und%20aufzuholen, Abrufdatum 20.1.2023.

Horváth, 2022, „Der integrierte Strategieprozess“, <https://www.horvath-partners.com/de/media-center/artikel/der-integrierte-strategieprozess>, Abrufdatum 20.1.2023.

¹⁶ Eigene Darstellung.

Internationaler Controller Verein, <https://www.icv-controlling.com/de/arbeitskreise/agiles-controlling.html>, Abrufdatum 20.1.2023.

Kudernatsch, Toolbox Objectives and Key Results, 2020.

Moeller, „Vorwort zur deutschen Ausgabe“, in Doerr (Hrsg) „OKR. Wie Sie Ziele, auf die es wirklich ankommt, entwickeln, messen und umsetzen“, 2018, S. 13–15.

HAUFE.

DAS POWER-PAKET FÜR IHR CONTROLLING!



Haufe Controlling Office
Bestell-Nr. A01426

398,00 €
zzgl. MwSt.

Mit Haufe Controlling Office haben Sie alle Informationen zur Hand, die Sie zum **zuverlässigen Planen, erfolgreichen Steuern** und **sicheren Kalkulieren** brauchen. Die Software informiert Sie über alle Trends und aktuellen Entwicklungen im Controlling, damit Sie Ihre Rolle als strategische Partner:innen im Unternehmen perfekt wahrnehmen können.

Inhalte:

- > **Operatives und strategisches Controlling:** Trends und aktuelle Entwicklungen sowie umfassende Fachbeiträge und Arbeitshilfen zur erfolgreichen Umsetzung
- > **Best-Practice-Lösungen:** Erfahrungsberichte von Expert:innen aus der Praxis, Fallbeispiele und Praxishinweise
- > **Top-Tools und Arbeitshilfen:** praktische Tools, wie z. B. Investitionsrechner und Portfolioanalyse
- > **Seminare und Services:** Praxisorientierte Weiterbildung und Online-Seminare zu aktuellen Brennpunkten



Der Controlling-Berater
Bestell-Nr.: A01401

72,90 € zzgl. MwSt.

Der Controlling-Berater informiert Sie über alle Trends und aktuellen Entwicklungen im Controlling. Damit haben Sie fundiertes Controlling-Know-how stets griffbereit.

Inhalte:

- > Fundiertes Controlling-Know-how zu aktuellen Schwerpunktthemen
- > Praxisberichte aus Unternehmen

Jetzt bestellen unter:

**shop.haufe.de/
controlling**

Oder rufen Sie uns einfach an:
0800 50 50 445 (kostenlos)